

**Propuesta de Modelo de Selección de
Personal por Competencias para
Fortalecer la Alineación Perfil - Cargo en
el Instituto Nacional de Vigilancia de
Medicamentos y Alimentos (INVIMA)
Seccional Bogotá.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Ines Fernanda Mendoza Galeano Lucila Pirajan Sanabria Paula Natalia Ramírez Suarez
Especialización:	Gerencia de Talento Humano
Director/a:	Lira Isis Valencia Quecano
Fecha:	Febrero, 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	6
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología	7
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	8
1.3.2. Planificación de la Solución	8
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	10
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	11
2.1.1. Misión	11
2.1.2. Visión	11
2.1.3. Mapa de procesos	12
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	13
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	14
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	16
3.1. Establecimiento de objetivos	16
3.2. Descripción de la solución	17
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	18
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	19
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 21	
4.1. Alcance final de la solución	21
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	22

Ines Fernanda Mendoza Galeano, Lucila Pirajan Sanabria, Paula Natalia Ramírez Suarez
Propuesta de Modelo de Selección de Personal por Competencias para Fortalecer la
Alineación Perfil - Cargo en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
(INVIMA) Seccional Bogotá.

4.3.	Cronograma de ejecución.....	23
4.4.	Presupuesto.....	24
5.	Referencias bibliográficas	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza una articulación de conocimientos adquiridos durante la especialización en gerencia de talento humano, integrada por tres profesionales en las que evidenciaron la necesidad de la construcción de una propuesta de modelo de selección de personal por competencias con el fin de alinear el perfil y cargo establecido en el manual de funciones de la entidad Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, para ello se llevó a cabo métodos de observación directa, matriz dofa en los que se lograra analizar de manera rigurosa las falencias en el proceso de selección del personal.

Para el diseño de la propuesta se realiza un conocimiento previo de la entidad, tomando la información propuesta en la página principal de la entidad (Invima, 2026) con el fin de adecuar la propuesta en la manera más objetiva posible, generando una herramienta que se permita alinear la medición técnica con el objetivo estratégico que la empresa tenga en la actualidad, siendo así que el diagnóstico, diseño y implementación de la propuesta genere indicadores positivos en el área de recursos humano de la entidad.

Esta herramienta permitirá mitigar la evaluación generalizada de los aspirantes a los cargos que tenga la entidad, y logrará la aplicación de técnicas de recolección efectivas permitiendo contribuir a la disminución de rotación de personal, clima laboral, calidad del servicio y realización de objetivos estratégicos que mantenga la entidad. Pues en la actualidad con las herramientas que la empresa dispone, realizar el proceso de selección es de manera generalizada lo que ha traído indicadores negativos en cuanto al servicio y costos de contratación.

Palabras clave: proceso de selección de personal, entrevista de selección por competencias, reclutamiento de personal.

ABSTRACT

In this work, an articulation of knowledge acquired during the specialization in human talent management is carried out, made up of three professionals in which they evidenced the need for the construction of a proposed personnel selection model by competencies in order to align the profile and position established in the functions manual of the entity National Institute for Food and Drug Surveillance, for this direct observation methods, SWOT matrix were carried out in which it was possible to rigorously analyze the shortcomings in the personnel selection process.

For the design of the proposal, prior knowledge of the entity is carried out, taking the information proposed on the main page of the entity (Invima, 2026) in order to adapt the proposal in the most objective way possible, generating a tool that allows aligning the technical measurement with the strategic objective that the company currently has, thus ensuring that the diagnosis, design and implementation of the proposal generates positive indicators in the human resources area of the entity.

This tool will mitigate the generalized evaluation of candidates for positions held by the entity, and will achieve the application of effective collection techniques, allowing it to contribute to the reduction of staff turnover, work environment, quality of service and achievement of strategic objectives maintained by the entity. Well, currently, with the tools that the company has, carrying out the selection process is generally what has brought negative indicators in terms of service and hiring costs.

Keywords: personnel selection process, competency-based selection interview, personnel recruitment.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación de una problemática que afecta el proceso de selección de personal surgiendo entonces la necesidad de crear un modelo de selección de personal a través de entrevistas aplicadas acorde a las competencias que deben tener los trabajadores del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – (INVIMA) seccional Bogotá, ya que en el momento de evaluar durante el proceso de selección la entidad carece de pruebas personalizadas, generando que personas que no cuentan con las habilidades y competencias ejecuten cargos, y por ende la calidad del personal y los servicios que se prestan no son los esperados en los planes estratégicos que la entidad mantiene.

Esto está permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de modelo de selección por competencias para mejorar la alineación perfil – cargo en el proceso de selección de personal del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, Seccional Bogotá, permitiendo la creación de un banco de herramientas para el proceso de selección que sean afines a las competencias requeridas con la entidad. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

- Analizar las brechas existentes en el proceso de selección del INVIMA Seccional Bogotá, mediante la revisión documental y el diagnóstico organizacional, con el fin de identificar debilidades en la aplicación de entrevistas por competencias.
- Diseñar una propuesta de herramienta de entrevistas estructuradas basada en los perfiles laborales identificados, mediante la construcción de matrices y criterios de evaluación por competencias, con el fin de fortalecer técnicamente el proceso de selección del INVIMA Seccional Bogotá.
- Formular lineamientos técnicos para la socialización y posible adopción del modelo propuesto por parte del equipo de Talento Humano de la Seccional Bogotá.
- Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

1.3. METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió realizar un análisis sistemático del proceso de selección de personal en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, Seccional Bogotá, orientado a la identificación del problema, el análisis de sus causas y la formulación de una propuesta de mejora ajustada al contexto organizacional. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas. En la primera etapa se realizó la identificación y análisis del problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la entidad, su misión, visión y el análisis del proceso específico afectado. En la segunda etapa se llevó a cabo la planificación de la solución, estableciendo objetivos y orientada al diseño de un modelo de selección por competencias. Finalmente, en la tercera etapa se definieron el alcance, los recursos, el cronograma, la asignación de roles y los aspectos operativos de la propuesta.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

Para el diagnóstico del problema se emplearon técnicas de análisis cualitativo, entre las cuales se destacan la observación directa del proceso de selección de personal, la revisión documental de los perfiles de cargo existentes y la aplicación de la matriz DOFA. Estas herramientas permitieron recopilar información relevante sobre el funcionamiento actual del proceso, los criterios utilizados para la selección y las principales dificultades asociadas a la evaluación de competencias.

Adicionalmente, el diagnóstico se fortaleció a partir del conocimiento directo del proceso, dado que una de las integrantes del equipo de trabajo se desempeña en el área de Talento Humano del INVIMA, específicamente en el proceso de selección y vinculación de personal, lo cual permitió una comprensión más profunda y contextualizada de la problemática analizada.

1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa se desarrolló un plan de acción orientado al diseño de un modelo de selección por competencias, con el propósito de atender las dificultades identificadas en el diagnóstico del proceso de selección de personal. Este plan incluyó la definición de objetivos específicos, la identificación de actividades clave y la elaboración de instrumentos orientados a fortalecer la objetividad y coherencia del proceso de selección.

La solución propuesta contempla el diseño de una propuesta de formato de entrevista estructurada por competencias, los cuales permitirán estandarizar los criterios de evaluación,

facilitar la comparación objetiva entre los candidatos y mejorar la alineación entre los requerimientos del cargo y la selección del talento humano.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La intervención propuesta se limita al diseño conceptual y técnico de un modelo de selección, mediante la elaboración de una propuesta de formato de entrevista estructurada por competencias, los cuales permitirán estandarizar los criterios de evaluación, facilitar la comparación objetiva entre los candidatos y mejorar la alineación entre los requerimientos del cargo y la selección del talento humano. El alcance del proyecto comprende la elaboración de dichos instrumentos y la formulación de recomendaciones para su futura aplicación por parte del área de Talento Humano del INVIMA, limitándose específicamente a la Seccional Bogotá, teniendo en cuenta que se trata de una entidad con presencia a nivel nacional.

Los recursos requeridos para el desarrollo del proyecto se concentran en el tiempo destinado al análisis y diseño por parte del equipo de trabajo, así como en el uso de insumos documentales y conceptuales propios de la gestión del talento humano, sin requerir recursos financieros adicionales por parte de la entidad.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es una entidad de orden nacional encargada de la inspección, vigilancia y control sanitario, cuyo adecuado funcionamiento depende en gran medida de la idoneidad y competencia de su talento humano. En este contexto, el área de Talento Humano cumple un rol estratégico, particularmente en el proceso de selección de personal, el cual garantiza la vinculación de servidores acordes a los requerimientos técnicos, misionales y administrativos de la entidad.

En el proceso de selección de personal del INVIMA Seccional Bogotá se identifican dificultades relacionadas principalmente con la alineación entre los perfiles de cargo y las competencias requeridas para el adecuado desempeño de los puestos. Estas dificultades se evidencian en la ausencia de perfiles de cargo estructurados bajo un enfoque por competencias y en la utilización de entrevistas que no cuentan con lineamientos estandarizados para la valoración objetiva de las competencias de los candidatos.

Entre las causas raíz del problema se destacan la limitada actualización de los perfiles de cargo, la falta de lineamientos claros para la definición de competencias técnicas y comportamentales, y la aplicación de entrevistas con alto componente subjetivo, lo cual dificulta la comparación objetiva entre candidatos.

Esta problemática justifica la necesidad de fortalecer el proceso de selección mediante un enfoque por competencias, orientado a mejorar la coherencia entre los perfiles de cargo, los criterios de evaluación y las decisiones de selección, lo cual constituye el eje central de la propuesta planteada en el presente proyecto. (Invima, 2026)

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

El Invima es un instituto técnico, científico del orden nacional, adscrito al Ministerio de Salud y Protección Social, encargado de ejecutar las políticas formuladas por el Gobierno en materia de inspección, vigilancia y control sanitario, basado en la gestión del riesgo de los productos de su competencia, para proteger y promover la salud pública a través de la articulación sectorial e intersectorial y contribuir a la mejora continua del estatus sanitario. (Invima, 2026)

2.1.2. Visión

En el año 2031, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima, será un instituto técnico, científico reconocido nacional e internacionalmente por ser líder, oportuno, eficiente y cercano a los ciudadanos, emprendedores, empresarios y demás grupos de valor, reconocido por proteger y promover la salud pública con presencia en el territorio nacional. (Invima, 2026)

2.1.3. Mapa de procesos

Ilustración 1

Mapa de procesos INVIMA



Fuente: El actual mapa de procesos fue tomado de la página oficial del INVIMA, en su sistema de gestión integrado que está abierto al público en general. (Invima, Kawak, 2026)

El INVIMA cuenta con un mapa de procesos estructurado en cuatro niveles: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, los cuales se articulan para garantizar el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de los grupos de valor.

Dentro de los procesos estratégicos se encuentra la Gestión Directiva, encargada de definir los lineamientos y directrices que orientan el funcionamiento de la entidad. Los procesos misionales comprenden la Atención Integral al Ciudadano, la Inspección, Vigilancia y Control,

Ines Fernanda Mendoza Galeano, Lucila Pirajan Sanabria, Paula Natalia Ramírez Suarez
Propuesta de Modelo de Selección de Personal por Competencias para Fortalecer la
Alineación Perfil - Cargo en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
(INVIMA) Seccional Bogotá.
y el Aseguramiento Sanitario, los cuales constituyen el núcleo operativo del INVIMA y
dependen del adecuado desempeño del talento humano.

Los procesos de apoyo incluyen, entre otros, la Gestión de Talento Humano, área en la cual se ubica el proceso de selección de personal, objeto de análisis del presente proyecto. Este proceso cumple un rol transversal, ya que brinda soporte a todos los procesos misionales y estratégicos, asegurando la disponibilidad de personal competente y alineado con los requerimientos institucionales.

Finalmente, los procesos de evaluación, representados por la Gestión de Seguimiento y Control, permiten monitorear el desempeño y la mejora continua de la organización. En este contexto, el fortalecimiento del proceso de selección de personal se reconoce como un elemento clave para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales del INVIMA, particularmente en la Seccional Bogotá.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso en el que se va a intervenir es el de selección de personal del INVIMA que se desarrolla en el área de Talento Humano y tiene como objetivo garantizar la vinculación de personal idóneo para el desempeño de los cargos requeridos por la entidad (Invima, 2026). Este proceso comprende actividades como la definición del perfil del cargo, la recepción y análisis de hojas de vida, la aplicación de entrevistas y la evaluación de los candidatos, de acuerdo con los requerimientos establecidos para cada vacante.

En la Seccional Bogotá, este proceso se ejecuta atendiendo las necesidades de las diferentes dependencias, siendo fundamental contar con herramientas claras y estandarizadas que permitan evaluar de manera objetiva las competencias de los aspirantes y asegurar la coherencia entre el perfil del cargo y la persona seleccionada.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

En la actualidad la entidad Invima seccional Bogotá, tiene establecido un sistema de gestión humana amparado en documentación en la página principal de la entidad, este comprende un plan estratégico, publicación de vacantes, manual de funciones, seguridad y salud en el trabajo, entre otros fragmentos que pretende la realización del proceso de manera objetiva.

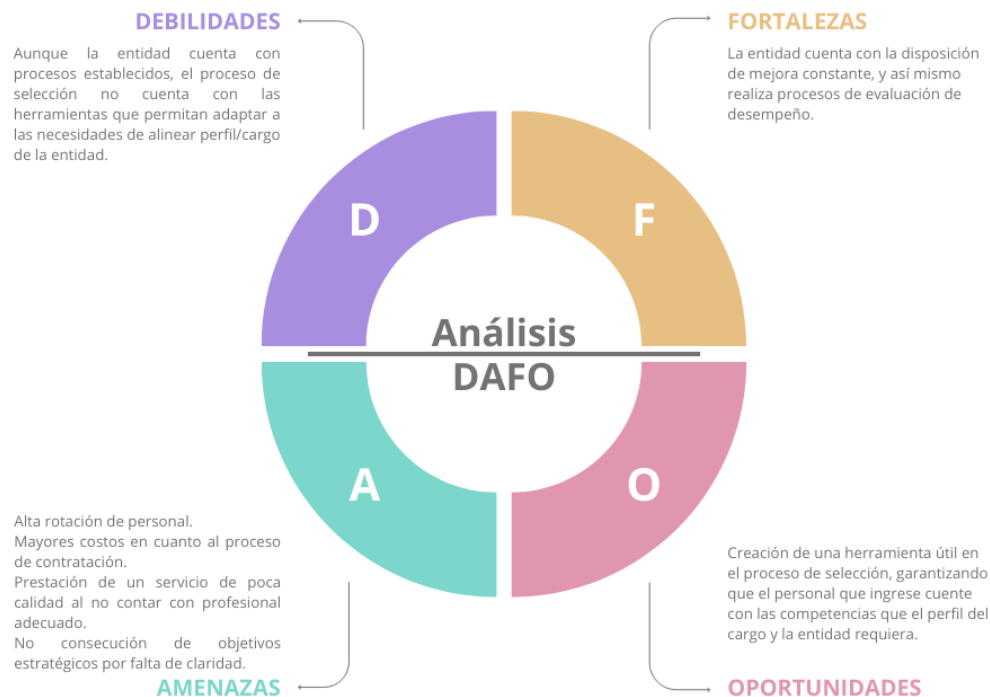
En la aplicabilidad del proceso de selección de personal ha identificado falencias en temas de aplicación de entrevistas que se ajusten acorde al perfil/ cargo que el manual de funciones establece. Para determinar esta información, se emplearon técnicas de análisis cualitativo, entre las cuales se destacan la observación directa del proceso de selección de personal, la revisión documental de los perfiles de cargo existentes y la aplicación de la matriz DOFA. Estas herramientas permitieron recopilar información relevante sobre el funcionamiento actual del proceso.

La matriz DOFA facilitó la identificación de las debilidades internas del proceso de selección, así como de las oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento de un enfoque de gestión por competencias. Este análisis permitió comprender de manera integral la problemática y sirvió como insumo para la formulación de una propuesta de mejora orientada al diseño de un modelo de selección por competencias, alineado con las necesidades del cargo y los objetivos institucionales del INVIMA.

Ilustración 2

Matriz Dofa del proyecto

Ines Fernanda Mendoza Galeano, Lucila Pirajan Sanabria, Paula Natalia Ramírez Suarez
Propuesta de Modelo de Selección de Personal por Competencias para Fortalecer la
Alineación Perfil - Cargo en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
(INVIMA) Seccional Bogotá.



Nota. Se realiza matriz Dofa, por elaboración propia basados en las necesidades según lo estudiado de la entidad.

En la matriz Dofa se logra identificar las consecuencias de la ausencia de un banco de entrevistas que se ajusten al perfil y competencias que la entidad requiere, se puede evidenciar que al no contar con un proceso personalizado en la contratación, se pueden presentar desajustes entre las competencias requeridas por el cargo y las características del personal seleccionado, lo cual impacta negativamente el desempeño laboral, los tiempos de adaptación al puesto significando en casos de rotación de personal un aumento significativo de los costos para la entidad y la eficiencia del proceso de selección.

Estas condiciones evidencian la necesidad de diseñar una herramienta de selección por competencias que permita fortalecer la objetividad, coherencia y alineación del proceso con los objetivos institucionales del INVIMA.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo la propuesta, se tendrá en cuenta el manual de funciones en el cual se podrá identificar los perfiles y cargos que la entidad Invima, seccional Bogotá comprende, para ello es indispensable identificar la estructura jerárquica e información fidedigna con el fin de que la propuesta sea una herramienta útil para la empresa.

Una vez identificado y depurado los cargos se procede a realizar un análisis e investigación de los tipos de entrevistas que se deben proponer acorde a cada cargo, se diseñaran los formatos sugeridos, de modo que sea un banco de búsqueda para que el reclutador o encargado de la seccional del personal tenga a la mano para el proceso de selección. Esto contribuirá a efectuar un proceso de selección que mida las competencias teniendo en cuenta el perfil que el manual de función establezca, y que cubra la necesidad en el momento de evaluar de manera objetiva, ya que en la actualidad el proceso es muy generalizado lo cual no genera un filtro relevante a la hora de identificar si el candidato cumple con los parámetros requeridos.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos específicos han sido formulados para orientar la implementación del modelo de selección basado en competencias, en concordancia con el objetivo general del proyecto y siguiendo los principios de la lógica de intervención en gestión del talento humano. Los objetivos específicos buscan abordar de manera integral la sistematización y el desarrollo de herramientas técnicas que permitan fortalecer la objetividad, la coherencia y la alineación de los procesos de selección con los perfiles profesionales y competencias organizacionales.

Las metas establecidas son las siguientes:

- Realizar un análisis documental y de procesos mediante técnicas de auditoría de recursos humanos, revisando los perfiles de cargo, manuales de funciones, organigramas y la normativa

vigente, con el fin de identificar las brechas existentes en la definición y actualización de perfiles de cargo, especialmente en relación con los requisitos por competencias.

- Diseñar y validar instrumentos estandarizados de evaluación por competencias, tales como guías de entrevistas estructuradas, escalas de calificación y matrices de competencias, asegurando su concordancia con los perfiles del manual de funciones y los requisitos del puesto, para su aplicación en futuros procesos de selección.
- Implementar un procedimiento de acompañamiento y capacitación a los responsables del proceso de selección, en específico a los reclutadores y encargados de entrevistas, para garantizar la correcta aplicación de las herramientas diseñadas, así como la interpretación de resultados en función de los criterios de evaluación por competencias.
- Desarrollar un plan de seguimiento y evaluación de la implementación de las herramientas, que permita medir su impacto en la calidad del proceso de selección y en la selección efectiva del talento, mediante indicadores de rendimiento, tasas de rotación y satisfacción de los candidatos y responsables del proceso.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La presente propuesta de investigación–acción tiene como finalidad desarrollar y estructurar un modelo de entrevistas basadas en competencias, orientado a fortalecer la fiabilidad y validez en los procesos de evaluación de candidatos del INVIMA Seccional Bogotá. El diseño planteado busca aportar un marco metodológico que promueva mayor objetividad, coherencia y alineación entre el perfil del cargo y las competencias requeridas, contribuyendo técnicamente al fortalecimiento del proceso de selección.

Este enfoque metodológico se fundamenta en la reducción de la subjetividad inherente a las entrevistas no estructuradas, mediante la formulación de instrumentos estandarizados que permitan una valoración más objetiva, consistente y reproducible de los postulantes, en función de competencias técnicas y comportamentales previamente definidas.

El modelo propuesto contempla el diseño de guías de entrevistas estructuradas, en las cuales se especifican competencias, comportamientos observables y criterios de evaluación, apoyados en marcos de referencia y escalas de valoración tipo Likert u otras escalas ordinales equivalentes. Así mismo, se plantean matrices de evaluación, fichas de cotejo y protocolos de

calificación, concebidos como herramientas técnicas que podrían favorecer la uniformidad en la aplicación de los criterios y la trazabilidad de los registros.

En suma, la propuesta establece una estructura metodológica que, en caso de ser adoptada por la entidad, podría contribuir a optimizar la precisión en la valoración de candidatos, fortalecer la coherencia entre perfil de cargo y competencias requeridas, y aportar a la mejora continua del proceso de selección en el INVIMA Seccional Bogotá.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Dado que el presente proyecto corresponde al diseño técnico de una propuesta de modelo de selección por competencias y no a su implementación directa en la entidad, la secuencia de actividades se orientó a la construcción metodológica y estructuración conceptual de las herramientas planteadas, garantizando coherencia teórica y alineación con el contexto institucional del INVIMA Seccional Bogotá.

En una primera fase se realizó la revisión y análisis documental, la cual incluyó el estudio del manual específico de funciones vigente, el análisis de perfiles de cargo seleccionados como muestra representativa y la identificación de competencias técnicas y comportamentales asociadas a dichos cargos. Esta etapa permitió establecer la base conceptual y organizacional necesaria para el diseño del modelo propuesto.

En una segunda fase se procedió a la definición del marco de competencias, a partir de la identificación, clasificación y descripción de competencias clave requeridas para el adecuado desempeño de los cargos analizados. Se estructuraron comportamientos observables y se construyeron criterios de evaluación alineados con los perfiles definidos en el manual de funciones. Esta etapa permitió consolidar el enfoque metodológico que orienta la formulación de entrevistas basadas en competencias.

Posteriormente, en la tercera fase, se desarrolló el diseño de los instrumentos técnicos que conforman el modelo propuesto. Se elaboraron guías de entrevista estructurada, matrices comparativas de evaluación, escalas de valoración estandarizadas y formatos de registro y calificación. Estos instrumentos fueron concebidos bajo criterios de objetividad, trazabilidad

Ines Fernanda Mendoza Galeano, Lucila Pirajan Sanabria, Paula Natalia Ramírez Suarez
Propuesta de Modelo de Selección de Personal por Competencias para Fortalecer la
Alineación Perfil - Cargo en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
(INVIMA) Seccional Bogotá.
y coherencia técnica, con el propósito de fortalecer la rigurosidad metodológica del proceso
de evaluación.

Finalmente, en una cuarta fase, se realizó la revisión y validación conceptual del diseño metodológico. En esta etapa se efectuaron ajustes técnicos orientados a garantizar claridad, pertinencia y consistencia interna de las herramientas, culminando con la consolidación del banco de instrumentos propuesto. Esta fase permitió asegurar la solidez técnica de la propuesta antes de su presentación formal como resultado del proyecto de investigación–acción.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Teniendo en cuenta que la propuesta corresponde al diseño conceptual y metodológico de un modelo de selección por competencias en el INVIMA Seccional Bogotá, los recursos requeridos se orientan exclusivamente al desarrollo técnico de los instrumentos y a la estructuración de la propuesta.

Recursos Humanos: El desarrollo de la propuesta requirió la participación activa del equipo investigador, responsable de la revisión documental, el análisis de perfiles de cargo, la estructuración de competencias y el diseño técnico de los instrumentos de evaluación. El principal recurso humano involucrado correspondió al tiempo de dedicación destinado a estas actividades, incluyendo la construcción metodológica y validación conceptual de las herramientas.

Recursos Técnicos y Metodológicos: Para la formulación del modelo propuesto fue necesario contar con acceso a la documentación clave de la institucional, incluyendo el manual específico de funciones vigente, el organigrama institucional y la estructura de procesos de la entidad. Asimismo, se consultó la información oficial disponible en la página institucional y los lineamientos del proceso de selección.

Adicionalmente, se revisaron referentes teóricos y marcos conceptuales en materia de selección por competencias y entrevistas estructuradas, con el fin de garantizar el sustento

metodológico de la propuesta. Estos insumos documentales y técnicos permitieron fundamentar de manera rigurosa el diseño de las guías de entrevista, matrices de evaluación y demás herramientas planteadas en el modelo.

Recursos Tecnológicos: El diseño de los instrumentos se realizó utilizando herramientas ofimáticas básicas, tales como procesadores de texto y hojas de cálculo, sin requerir software especializado ni inversión tecnológica adicional. De igual forma, se emplearon recursos académicos digitales para la consulta bibliográfica y sustento conceptual del modelo.

Recursos Financieros: La propuesta no implicó inversión presupuestal por parte de la entidad, ya que su desarrollo se enmarca en el ejercicio académico del trabajo de especialización. Los recursos utilizados corresponden al tiempo de dedicación del equipo investigador y a herramientas tecnológicas de uso común.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

El presente proyecto se enmarca en el diseño técnico de una propuesta de modelo de entrevistas por competencias para el proceso de selección de personal del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, Seccional Bogotá. El alcance de la solución se limita a la estructuración conceptual de un banco de instrumentos estandarizados de entrevista por competencias, alineados con los perfiles establecidos en el manual de funciones vigente. La propuesta constituye un insumo técnico que podrá ser evaluado por el área de Talento Humano para su eventual adopción o adaptación, sin que el proyecto contemple su implementación obligatoria ni validación operativa dentro de la entidad (Pérez, 2026).

En este contexto, el trabajo comprende las siguientes fases: diagnóstico del proceso actual, diseño metodológico de los instrumentos, estructuración del banco de entrevistas y formulación de lineamientos técnicos para su posible socialización ante la entidad.

Las partes interesadas identificadas en el proyecto son:

- **Equipo de Talento Humano del INVIMA Seccional Bogotá**, como área beneficiaria de la propuesta.
- **Equipo investigador (estudiantes y docente asesor)**, responsables del diseño y estructuración metodológica del modelo.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La presente intervención se limita al diseño y estructuración metodológica de una herramienta de entrevistas basadas en competencias, concebida como un banco de instrumentos técnicos orientado al fortalecimiento del proceso de selección de personal en el INVIMA Seccional Bogotá.

La propuesta comprende la elaboración de formatos de entrevistas estandarizados, alineados con los perfiles definidos en el manual de funciones vigente, así como la formulación de

criterios de evaluación claros y coherentes que favorezcan una valoración objetiva de las competencias técnicas y comportamentales requeridas para cada cargo.

Es importante precisar que el alcance del proyecto no incluye la implementación ni la validación operativa de la herramienta dentro del proceso institucional. En consecuencia, el resultado corresponde a una propuesta técnica y metodológica susceptible de ser evaluada, adoptada o ajustada por la entidad en función de sus necesidades y lineamientos internos.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Tabla 1 responsables de actividades para la ejecución

PARTE INTERESADA / RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Equipo Investigador	Revisión documental y análisis del proceso actual.
Equipo de recursos humanos del INVIMA seccional Bogotá	Validar, ajustar e implementar la herramienta presentada por el grupo de trabajo.
Equipo técnico del proyecto (estudiantes/profesor)	Diseñar, elaborar y presentar la propuesta al equipo de recursos humanos seccional Bogotá.
Dirección y gerencia del INVIMA	Aprobar y apoyar la implementación de la solución en el área de recursos humanos.

Nota. Se realiza la tabla de responsabilidades con fuente de producción propia, a través información adquirida para la elaboración del presente proyecto.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 2 Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Conocimiento de la entidad. (Estructura jerárquica, misión, visión, manual de funciones, información de talento humano).	X				
Depuración de cargos y perfiles a trabajar.	x				
Diseño de formatos de entrevistas y criterios de evaluación.		X	x		
Revisión y ajustes con el equipo de RRHH.				x	
Entrega formal y capacitación para uso.					x

Nota. Se realiza cronograma de actividad acorde a los objetivos propuestos, tomando como información la construcción y autoría propia del documento.

4.4. PRESUPUESTO

Tabla 3 Presupuesto

Rubro	detalle	cantidad	Valor unitario	Valor total
Horas de trabajo del equipo (diseño y coordinación)	3 personas, que trabajaran durante 5 meses, una hora semanal cada una.	60 horas	\$100.000 / hora	\$100.000 * 60 = \$6.000.000
Insumos y materiales de oficina / diseño			\$100.000	\$100.000
Otros gastos (reuniones, validaciones)			\$500.000	\$500.000
TOTAL				\$6.600.000

Nota. Se realiza la tabla de presupuesto con la proyección de los rubros a usar desde el planteamiento hasta la socialización de la propuesta.

5. REFERENCIAS

- Invima. (16 de Febrero de 2026). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/el-instituto/quienes-somos>
- Invima. (3 de Febrero de 2026). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/el-instituto/que-hacemos>
- Invima. (2 de Febrero de 2026). Obtenido de https://www.invima.gov.co/invima_website/static/attachments/el_instituto_gestion_del_talento_humano/resoluci_C3_B3n_no._2025047911_del_29_de_septiembre_de_2025__E2_80_9Cpor_la_cual_se_compila_2C_actualiza_y_modifica_el_manual_espec_C3_ADfco_de_funciones_
- Invima. (2026 de Febrero de 2026). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/el-instituto/gestion-del-talento-humano>
- Invima. (3 de Febrero de 2026). *Kawak*. Obtenido de <https://www.kawak.com.co/invima/main/home.php>
- Pérez, A. (16 de Febrero de 2026). *Obs business school*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/la-entrevista-por-competencias-clave-en-el-proceso-de-seleccion>